



EXAMEN PROFESSIONNEL

SESSION 2013

POUR L'AVANCEMENT AU GRADE DE SECRETAIRE D'ADMINISTRATION
DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
DE CLASSE SUPERIEURE

15 janvier 2013

Important :

Vous devez écrire uniquement sur la copie d'examen qui vous a été remise et sur les **intercalaires qui vous seront distribués si besoin**. Si vous utilisez des feuilles intercalaires vous devez inscrire la pagination en haut à droite de chaque feuille et reporter votre numéro de « code à barres ».



Sous peine de nullité, votre copie et vos intercalaires, ne doivent en aucun cas être signés ou comporter un signe distinctif permettant l'identification du candidat (signature, nom, paraphe, initiales, symbole, ...).

Vous devez écrire à l'encre bleue ou noire – pas de violet ni de turquoise – sous peine de nullité car cela peut s'apparenter à un signe distinctif.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

Cette épreuve est notée de 0 à 20.

Sujet :

Vous travaillez au Ministère de l'Economie. En vue de sa participation à une journée sur le thème « Délocalisation et Relocalisation », votre responsable vous demande :

I - De préparer une note administrative qui répondra à la question suivante :

Quelles sont les mesures qui pourraient inciter les entreprises à la relocalisation ?
Cette note devra comporter une conclusion sur les freins rencontrés.

Barème : 8 points

II - Par ailleurs, il vous demande de préparer une fiche synthétique qui répondra à la question suivante :

Quels sont les objectifs, les avantages et les limites de la délocalisation ?
Cette fiche devra être illustrée par des exemples.

Barème : 6 points

III - Enfin, le graphique n° 1 (doc. 8 – page 19) qui concerne les « délocalisations et autres implantations par secteur d'activité » pourrait être projeté au cours de cette journée. Votre responsable sera sans doute amené à commenter les chiffres auprès des personnes présentes.

Par conséquent, il vous demande de préparer une 2^{ème} fiche synthétique qui répondra à la question suivante :

Quels sont les commentaires qui peuvent être faits sur ce graphique ?

Barème : 6 points

Ce dossier comporte 30 pages

Glossaire :

ARCEP : Autorité de régulation des communications électroniques et des postes

PECO : Pays d'Europe centrale et orientale

SSII : Société de services en ingénierie informatique

R&D : Recherche et Développement

Liste des documents : 12 documents

- Document n°1** **pages 4 à 5**
La délocalisation de centres d'appels du Stif embarrasse le gouvernement
(Source : France 24 du 27/07/2012)
- Document n°2** **pages 6 à 7**
La relocalisation des centres d'appels, garantie pour l'emploi dans les télécoms?
(Source : Le Monde.fr du 18/07/2012)
- Document n°3** **page 8**
Répartition par zone d'emplois du nombre d'emplois total délocalisés sur la période de 1995-2001 rapporté au nombre d'emplois en 1994
(Source : INSEE Direction des Etudes et Synthèses Economiques- Avril 2005)
- Document n°4** **pages 9 à 10**
Les limites de la relocalisation en France
(Source : France soir - 02/11/2010)
- Document n°5** **pages 11 à 12**
Relocalisation : les pionniers jugent le bilan positif
(Source : l'entreprise.com du 26/04/2012)
- Document n°6** **pages 13 à 14**
Après les délocalisations, les relocalisations
(Source : France 24 du 29/09/2010)
- Document n° 7** **page 15**
Délocalisations: quels effets sur l'emploi ?
(Source : TELOS du 13/11/2009)
- Document n°8** **pages 16 à 20**
Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises : entre délocalisations et conquête de nouveaux marchés
(Source : Les 4 pages des statistiques industrielles : mai 2008)
- Document n°9** **pages 21 à 26**
Extrait du rapport d'information par la Commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire, et du territoire sur les délocalisations enregistré à la présidence de l'Assemblée Nationale.
(Source : Rapport d'information de l'Assemblée Nationale 29/11/2006)
- Document n°10** **page 27**
La SNCF délocalise des sous-traitants
(Source : Le Point.fr du 20/09/2012)
- Document n°11** **pages 28 à 29**
Dix propositions pour relancer le Made in France
(Source : L'Entreprise.Com: 28/03/2012)
- Document n°12** **page 30**
Majencia : Le made in France fait vendre
(Source : L'Entreprise.com du 31/07/2012)

DOCUMENT 1 – La délocalisation de centres d'appels du Stif embarrasse le gouvernement

(Source : France 24 du 27/07/2012)



Par Sarah LEDUC le 27/07/2012

L'autorité organisatrice des transports en Île-de-France a décidé de délocaliser ses plateformes téléphoniques au Maroc, menaçant 80 emplois en France. Un choix embarrassant pour le ministre du Redressement productif, Arnaud Montebourg.

À la suite d'un appel d'offres, le Syndicat des transports d'Île-de-France (Stif), présidé par le socialiste Jean-Paul Huchon en sa qualité de président de la Région Île-de-France, a indiqué que ses services téléphoniques d'assistance clientèle seraient transférés à un sous-traitant installé au Maroc.

À partir du 1er mars 2013, tous les appels destinés à l'Agence solidarité transport, qui renseigne les bénéficiaires de la CMU et du RSA sur leurs tarifications et droits spécifiques, seront pris en charge par des téléopérateurs marocains. Détenu depuis 2006 par la société Webhelp, le marché aurait été repris, selon des sources FRANCE 24 exclusives, par Atos Origin, deuxième société française de services en ingénierie informatique, dirigée depuis 2008 par l'ex-ministre de l'Économie, Thierry Breton (2005-2007). Également ancien patron de Bull et Thomson, Thierry Breton est connu pour être un adepte du "cost killing", technique de réduction drastique des coûts qui permet d'améliorer la productivité des entreprises.

Jean-Paul Huchon a jusqu'à ce samedi 28 juillet pour changer d'avis sur l'attribution de ce marché public discrètement signé en conseil d'administration du Stif le 11 juillet. La délocalisation, si elle a lieu, devrait se traduire par la suppression de 80 emplois en France.

Une affaire qui tombe mal pour Montebourg

Une semaine après la charge violente d'Arnaud Montebourg, le ministre du Redressement productif, contre les délocalisations des centres d'appel à l'étranger, l'annonce ne pouvait pas plus mal tomber. Informé depuis le 11 juillet par une lettre signée de la main de Jean-Paul Huchon qui lui indiquait que le Stif "n'a pas eu le choix", le ministre était jusqu'à maintenant resté discret sur le sujet qui risquait de faire tâche en pleine affaire PSA Peugeot Citroën, qui a annoncé le 12 juillet un plan drastique de réduction de ses effectifs.

"Le Stif n'a eu d'autre choix que d'attribuer le marché à une entreprise dont le centre de traitement et d'appels est situé au Maroc évidemment moins-disante que sa concurrente dont le centre de gestion est implanté sur le territoire français", avait souligné Jean-Paul Huchon, dans un courrier dont l'AFP a obtenu une copie.

Vendredi matin, Arnaud Montebourg est finalement sorti de son silence. Interviewé sur Europe 1, il a demandé à Jean-Paul Huchon de "reconsidérer sa décision en remettant l'appel d'offres sur le métier". Le ministre souhaite rapatrier certains centres d'appels marocains en France. "Nous nous battons pour relocaliser les emplois, ce n'est pas pour qu'on les délocalise", a-il ajouté.

Cette attribution n'a en tout cas pas mis longtemps à semer le trouble au sein du gouvernement. Vendredi, François Hollande a affirmé que les "règles [avaient] été respectés" par le Stif et a rejeté la "surenchère protectionniste." Le chef de l'État a néanmoins précisé que tout devait être fait pour favoriser l'emploi en France. De son côté, Jean-Paul Huchon a notifié par communiqué qu'il "étudiera toutes les voies légales".

"Le code des marchés publics a été respecté"

La déclaration du chef de l'État n'a fait que conforter le Stif. Contacté par France 24, il "ne nie pas que cela pose un problème politique, mais le code du marché public a été respecté". Dans un communiqué diffusé vendredi, il a précisé que "la rédaction actuelle du code des marchés publics, issue des directives européennes, ne permet pas de favoriser l'exécution de prestations sur le territoire national voire européen".

Aucune entrave au code des marchés publics, certes, mais la pilule a du mal à passer pour Webhelp, la société qui a perdu le marché. Si Jean-Paul Huchon ne revient pas sur sa décision d'ici samedi, "nous n'aurons pas d'autre choix que de faire un plan de sauvegarde de l'emploi", a indiqué Philippe Jousset, co-président de Webhelp, au quotidien Le Parisien. "Le premier critère (du Stif) pour sélectionner le dossier, c'est le prix", rappelle-t-il avant d'ajouter qu'au Maroc un centre d'appels coûte environ deux fois moins cher qu'en France : 14 euros pour une heure de centre d'appels au Maroc, contre 28 euros dans l'Hexagone.

Webhelp possède deux centres téléphoniques employant 80 personnes, situés à Saint-Avold (Moselle) et Fontenay-le-Comte (Vendée), deux villes de moins de 20 000 habitants. La "société est le plus gros employeur de ces villes", selon son patron, qui estime que "des critères d'intérêt général, tel que la sauvegarde de l'emploi, devraient être pris en compte".

Si Arnaud Montebourg, qui a indiqué qu'il recevra Jean-Paul Huchon pour "étudier avec lui les évolutions du code des marchés publics nécessaires pour mieux prendre en compte les conditions de localisation", les règles européennes ne peuvent être si facilement changées. Une contrainte difficile à gérer pour le gouvernement, confronté à une vague de plans de suppressions d'emplois, qui ont contribué à amener le chômage français à son plus haut niveau depuis août 1999.

DOCUMENT 2 – La relocalisation des centres d'appels, garantie pour l'emploi dans les télécoms ?

(Source : Le Monde.fr du 18/07/2012)

M Technologies



Le Monde.fr | 18.07.2012

Relocaliser en France 10 000 emplois dédiés à l'assistance technique des opérateurs télécoms "coûterait en moyenne" 20 centimes par mois aux abonnés, a affirmé, mercredi 18 juillet, le ministre du redressement productif, Arnaud Montebourg, sur France Inter.

Cette déclaration intervient au lendemain d'une réunion entre les ministres Arnaud Montebourg et Fleur Pellerin (ministre déléguée chargée des PME, de l'innovation et de l'économie numérique) et les dirigeants des quatre opérateurs télécoms Orange, SFR, Bouygues Telecom et Iliad (maison-mère de Free, dont le fondateur Xavier Niel, est actionnaire du Monde). Au début du mois de juillet, SFR et Bouygues Telecom, qui emploient chacun environ 10 000 salariés, ont tous deux annoncé des plans de départs volontaires. Après l'arrivée de Free sur le marché de la téléphonie mobile en janvier, les deux groupes assurent vouloir "sauvegarder leur compétitivité".

Afin de garantir l'emploi du secteur des télécoms en France, plusieurs pistes sont évoquées. L'Etat pourrait demander le rapatriement d'une partie des centres d'appel, délocalisés au Maghreb pour des raisons de coûts, en échange de l'instauration d'une hotline payante. "Pour 10 000 emplois relocalisés sur le territoire, cela coûterait en moyenne par forfait et par mois une vingtaine de centimes de plus pour les consommateurs", a indiqué M. Montebourg sur France Inter, poursuivant : "Est-ce que les consommateurs sont prêts à accepter une légère hausse de prix en contrepartie de la relocalisation d'emplois qui sont en train d'être détruits ?" Lors d'une audition devant la commission des affaires économiques du Sénat, le PDG d'Orange, Stéphane Richard, a quant à lui plaidé pour un "état des lieux objectif", mené par "un corps de l'Etat", sur la délocalisation des centres d'appels.

STRATÉGIE GLOBALE ?

Certains syndicats réclament pour leur part une stratégie plus globale. "Ce n'est pas une hotline surtaxée qui va régler le problème des centres d'appels. La chaîne de valeur du secteur est mise en cause à tous les niveaux. Plus aucune "box", par exemple, n'est fabriquée en France", déplore pour sa part Sébastien Crozier, élu CFE-CGC/UNSA, chez France Télécom-Orange, contacté par Le Monde.fr.

Lors des prochaines réunions entre les opérateurs et l'Etat, d'autres dispositions de la loi Chatel pourraient aussi être rediscutées. Dans le cadre de ce texte de 2008, un abonné engagé pour 24 mois chez un opérateur peut se désengager

au bout d'une année et partir en ne payant que 25 % du montant encore dû. Cette clause de libération est critiquée par les opérateurs, qui estiment qu'elle n'est plus d'actualité avec l'arrivée de Free Mobile et ses forfaits sans engagement sur la durée. *"Il ne faut pas de simples mesurette, une vision court-termiste, mais une politique volontaire. Il ne s'agit pas de protéger les intérêts économiques des opérateurs, mais de garantir les conditions du retour de l'emploi du secteur en France"*, poursuit M. Crozier.

Le gouvernement doit présenter à la rentrée ses mesures de soutien à la filière. Outre les opérateurs, les deux ministres précisent vouloir associer à la concertation l'Arcep, le régulateur du secteur, ainsi que les associations de consommateurs.

Document 3 : Répartition par zone d'emplois du nombre d'emplois total délocalisés sur la période de 1995-2001 rapporté au nombre d'emplois en 1994

(Source : INSEE Direction des Etudes et Synthèses Economiques- Avril 2005)

Certaines zones d'emploi paraissent plus touchées que d'autres

Figure 1

Emplois délocalisés vers les pays à bas salaires rapportés au nombre d'emplois industriels de 1994

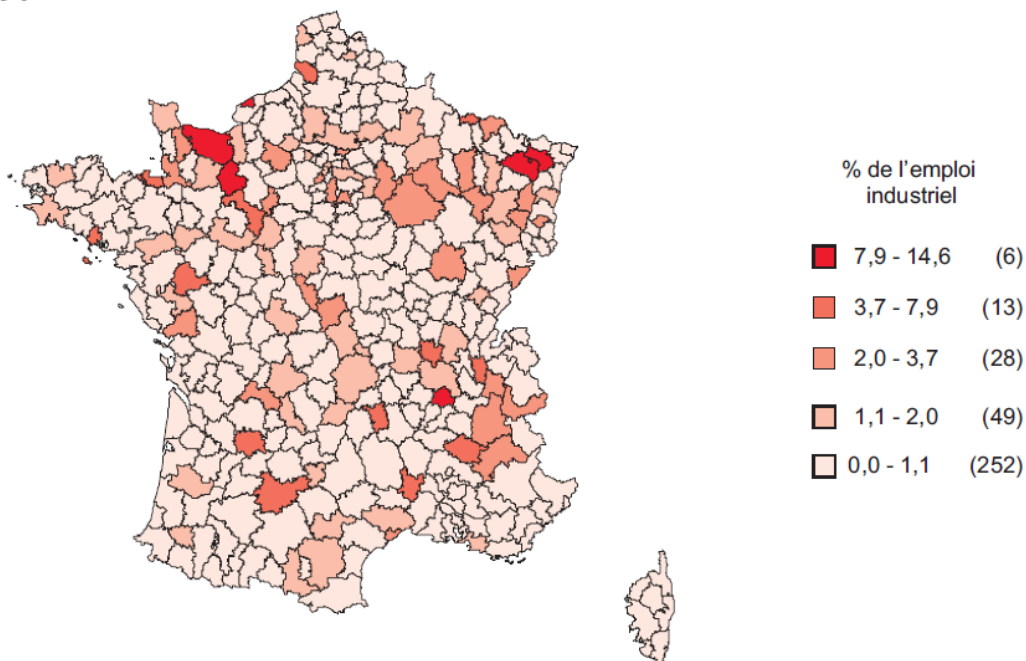
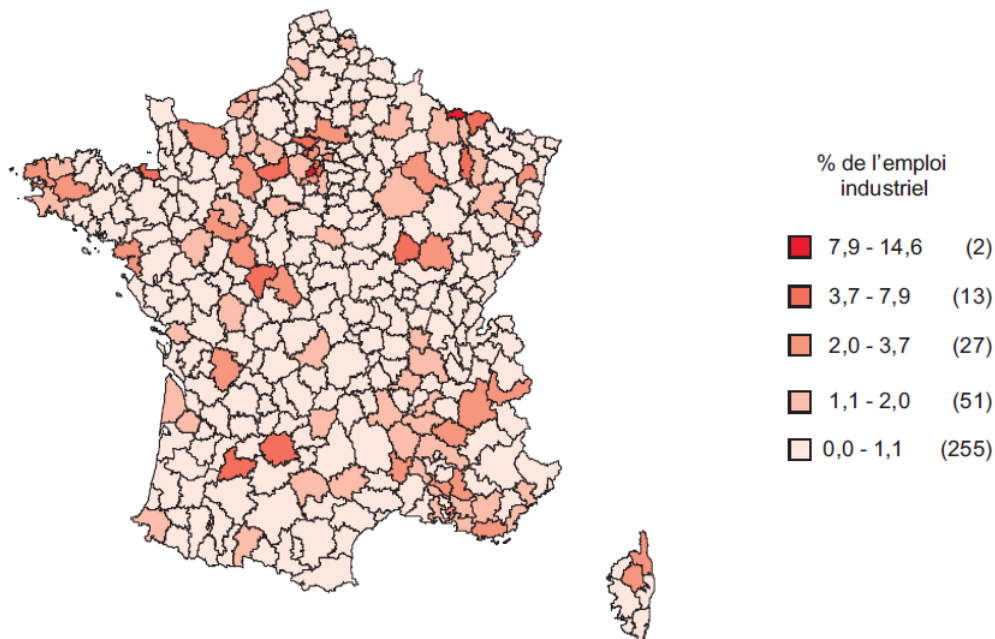


Figure 2

Emplois délocalisés vers les pays développés rapportés au nombre d'emplois industriels de 1994



Lecture : répartition par zone d'emplois du nombre d'emplois total délocalisés sur la période 1995-2001 rapporté au nombre d'emplois en 1994.



EMPLOI

Les limites de la relocalisation en France

La firme Rossignol vient d'annoncer le retour en Haute-Savoie d'une partie de sa production délocalisée en Asie, en 2007. Elle suit ainsi la mouvance d'autres entreprises françaises qui ont fait ce choix. Mais le phénomène semble déjà connaître ses limites alors que le gouvernement a lancé, en août, un plan d'aide pour la relocalisation.

« Je propose que l'on fasse du made in France le point central de la politique industrielle », expliquait Christian Estrosi, ministre de l'Industrie en octobre dernier au Figaro. Son plan d'aide à la relocalisation d'entreprises en France est prêt depuis l'été 2010, il s'élève à 200 millions d'euros sur trois ans et vise à aider environ 30 à 40 entreprises souhaitant rouvrir leurs portes sur le territoire français après avoir délocalisé ailleurs.

De récentes et belles histoires illustrent déjà cette possible fin heureuse pour l'industrie française par un retour au bercail des entreprises génératrices d'emplois : le Coq sportif et les skis Rossignol dernièrement ou le shampoing Petrole Hahn, les jouets Smoby, les lunettes Atol, les chaussettes Kindy et les nappes Geneviève Lethu revenus en France entre 2007 et 2009.

Mais ces cas de relocalisation ne sont que des exceptions et le plan du gouvernement n'est certainement pas suffisant pour faire revenir en France toute la production industrielle expatriée. Ainsi, l'aide gouvernementale n'est réservée qu'à quelques dizaines d'entreprises. Et les choix de localisation des entreprises restent, en effet, propres aux complexités de leur marque, de la concurrence qu'elles rencontreraient en France ou à l'étranger et dépendraient encore de la particularité de la production en fonction des secteurs.

L'argument commercial « Made in France »

Dans le cas du fabricant Geneviève Lethu, il s'agissait de relocaliser, dans un premier temps, pour retrouver son argument commercial « made in France » auprès d'une clientèle exigeante et prête à mettre le prix dans les arts de la table. Puis, devant les coûts du transport, les délais de fabrication et la difficile supervision à plus de 10.000 kilomètres de la qualité et des projets d'innovation, l'entreprise a décidé en 2008 de ramener à 10 % la part de ses productions en Asie contre 40 % il y a sept ans.

Les emplois créent ne remplaceront jamais ceux qui ont disparu

Chez Rossignol, il s'agit de relocaliser à Sallanches en Haute-Savoie la production de 60 000 paires de skis junior jusqu'à présent produites à Taïwan. L'entreprise entend se rapprocher de 95% de son marché situé dans l'arc alpin pour assouplir sa gestion de production en pleine période saisonnière. Elle mise donc sur la production locale, encore une fois facilitée par les délais raccourcis et des coûts de transports moindres que si la production restait à l'étranger. De plus, cette relocalisation est plus rentable même avec une main d'œuvre française plus chère. Mais les emplois créent ne remplaceront jamais ceux qui ont disparu après sa délocalisation en 2007. Chez Rossignol, le nombre de créations de postes représenterait vingt emplois équivalent temps plein. Un chiffre modeste si on le compare au fait qu'« en cinq ans, le groupe a perdu près de la moitié de ses salariés, passant de 2 300 emplois dans le monde en 2005 à 1 200 aujourd'hui », selon Libération.

Relocalisation partielle

Chez le Coq sportif aussi, le rêve de la relocalisation a ses limites. Le groupe textile qui avait pourtant fait partie de la première vague de délocalisations en quittant l'Hexagone il y a de cela vingt-deux ans, a décidé de réinstaller une unité dans son berceau historique de Romilly-sur-Seine (Aube). Une bonne nouvelle pour les habitants de la ville. Cependant, seules treize personnes ont été embauchées. Il s'agit en réalité de relocaliser un centre de recherche de pointe nécessitant « le savoir-faire français » destiné à dessiner les futurs produits de la marque sportive. Les usines de sous-traitement, elles, resteront à l'étranger, et notamment en Chine.

Ces exemples de relocalisation partielle ne resteraient pour l'instant que des épiphénomènes. Dans le textile par exemple, où la compétition avec la main d'œuvre étrangère est rude, la relocalisation se heurte à des écarts de salaires encore exorbitants. Selon l'Union des industries textiles, même au sein de l'UE la concurrence dans la main d'œuvre atteint des sommets. L'écart des salaires entre la France et la Bulgarie serait de 1 à 10 par exemple. En Asie, le niveau reste encore très fort : entre la France et le Pakistan il serait de 1 à 50 et entre la France et le Bangladesh de 1 à 100.

« Un phénomène véhiculé par une remontée politique »

L'entreprise Rossignol est revenue parce que la matière première de ses skis et son marché se trouvaient en Europe. La localisation pure et dure pour recréer de l'emploi en France est donc loin de voir le jour.

Paul Soriano, ex-philosophe à l'Institut de recherches et de perspectives postales (Irepp), met aussi en avant « *la relocalisation symétrique* ». La localisation des entreprises ne pourrait échapper à la concurrence mondiale. Certaines chaînes de production d'une même marque se répartissent alors sur plusieurs continents. « *Prenons l'exemple d'une voiture coréenne que je suis en train d'acheter, explique-t-il. Elle est dessinée par un allemand - elle se rapproche donc de mes goûts - le producteur vise alors le marché européen. Puis elle est assemblée en Slovaquie et les pièces sont coréennes* ».

Pour Paul Soriano qu' « *Estrosi ordonne le boycott de Molex aux fabricants Renault et PSA , parce que la firme américaine arrête la production de son usine française, ne changera rien* ».

Le retour au bercail des entreprises nationales est surtout un phénomène véhiculé par une « *remontée politique qui argue le protectionnisme* », conclut-il.

Par **Stéphanie Villeroy**

Document 5 : Relocalisation : les pionniers jugent le bilan positif

(Source : L'entreprise.com du 26/04/2012)

A écouter ceux qui ont déjà rapatrié leur fabrication, le "sans-usine" est dépassé. Et le made in France est l'avenir. Mais la relocalisation - un phénomène encore marginal - ne peut réussir qu'à la condition de revoir les process industriels et de redéfinir les méthodes de travail. Volet n°4 de notre série "Les dessous du Made in France".

Par Étienne Gless pour L'Entreprise.com, publié le 26/04/2012 à 11:37



Les grandes inondations de l'automne 2011 en Thaïlande ont décidé Alexandre Krivine et Didier Sauvage, les dirigeants de 3S Photonics, à rapatrier la partie sensible de leur production à Nozay (91).

photo : Dahmane

"En octobre, notre usine de Bangkok était sous l'eau. Que faire ? La reconstruire ? J'ai décidé de la rapatrier en France." Il a suffi des grandes inondations de cet automne en Thaïlande pour qu'Alexandre Krivine et Didier Sauvage, les dirigeants de 3S Photonics, choisissent de rapatrier à Nozay (91) la partie sensible de leur production : les composants optoélectroniques. En mars, une trentaine d'emplois ont été relocalisés. La chaîne de production devrait redémarrer en avril. Et une vingtaine d'emplois supplémentaires sont annoncés pour 2013.

Les inondations ont été le déclencheur pour cette ancienne filiale d'Alcatel, qui avait délocalisé sa fabrication en 2005. "Nous ne fabriquons pas des produits basiques mais du high-tech. Nous devons former la main-d'oeuvre. Or, en Asie, même si elle est moins chère, le turnover est fort. Il est aussi difficile de contrôler à distance chaque étape de la production. Au moindre incident, il nous fallait envoyer quatre ingénieurs de France passer un mois sur place. Les frais annexes grimpaient très vite."

Inflation des coûts dans les pays low cost !

Dans les années 2000, les délocalisations étaient à la mode, l'avenir était au "fables", ces fameuses entreprises sans usine. Miroir aux alouettes ? A partir de 2010 ont fleuri des discours qui mettent en avant la difficulté de manager une usine située à 10 000 km ou l'inflation des coûts salariaux dans des pays de moins en moins à bas coûts. "Un ingénieur chinois expérimenté coûte au moins 4 000 euros par mois", confie Alexandre Krivine.

Geneviève Lethu a relocalisé dès le milieu des années 2000 une grande partie de sa production chinoise. Motif ? Suivi inefficace des produits en Asie. La société d'arts de la table avait aussi constaté que sa clientèle étrangère ne se contentait pas d'acheter un art de vivre français. Elle voulait aussi de la qualité made in France ! Et ce que client veut...

Depuis 2010, la tendance est de fait à la proximité. D'où l'intérêt de produire dans l'Hexagone. Economiquement, les relocalisations peuvent-elles tenir la route ? "La main-d'oeuvre n'est pas huit fois plus chère en France qu'en Chine. Juste

60 % plus cher !", calcule Jean-Yves Hepp, PDG d'Unowhy. Un delta qui n'a pas empêché ce patron de relocaliser la production de sa tablette tactile Qooq, dédiée à la cuisine. Hier sous-traitée en Asie, la fabrication de ce petit bijou de high-tech, vendue au même prix de 349 euros, a été confiée en octobre à Eolane, un sous-traitant de Montceau-les-Mines (71), terre d'élection d'Arnaud Montebourg, le croisé de la "démondialisation".

Le "produire mieux", clé de la réussite

Coût de l'opération ? Quinze mois d'études et près d'un million d'euros pour faire revenir la production dans l'Hexagone. Mais les avantages compensent les inconvénients : coûts et délais de livraison ont été réduits grâce à la proximité géographique, de même que les besoins en fonds de roulement et le turnover du personnel... "En Chine, vous devez payer au "cul du camion". Quant à la main-d'oeuvre, en France, elle est plus fidèle et plus productive, argumente Jean-Yves Hepp. Beaucoup me prennent pour un fou mais je crois que les gens sont de plus en plus sensibles à la production de proximité."

Pour rapatrier sa fabrication, la tablette Qooq a bénéficié de subsides publics : le crédit d'impôt recherche (250 000 euros) et Oséo, la banque publique des PME, ont dispensé leur manne pour financer la refonte du modèle industriel. De fait, l'une des clés pour réussir le retour au pays est d'opter pour des méthodes de travail et des process industriels différents. "Je me définis comme un tueur de Taylor", dit avec le sourire Jean-Yves Hepp. Son sous-traitant français emploie trois fois moins d'ouvriers qu'en Asie et multiplie les astuces de productivité : le nombre de vis utilisées a été réduit de 14 à 4, l'assemblage mieux pensé, l'automatisation renforcée... Cela permet à l'entreprise de rivaliser avec les coûts chinois.

Ancien publicitaire (McCann) et ancien consultant (Andersen), l'Astérix des tablettes numériques - désormais 100 % gauloises, donc - est obsédé par la vitesse du changement et prône l'adaptabilité à tous crins. "S'adapter comme un caméléon ou mourir comme un dinosaure." Voilà, à ses yeux, l'alternative pour innover et produire en France.

Dans un autre secteur d'activité, c'est aussi la révision des méthodes de fabrication qui a permis à Rossignol d'opérer la relocalisation de la production de 60 000 paires de skis de Taïwan à Sallanches (74), en octobre 2010. "On a gagné en réactivité et en fiabilité du fait que les centres de fabrication sont au plus près des marchés", explique-t-on chez l'équipementier, où l'on réinvestit des millions pour se doter de 28 nouvelles machines dernière génération. Précision : depuis la relocalisation de sa production, Rossignol affiche des bénéfices, 3 millions d'euros sur le dernier exercice, contre 94 millions de pertes un an plus tôt ! Produire en France, une bonne affaire ?

Une aide pour les seuls gros projets ?

L'Etat encourage les relocalisations. Mise en place en juillet 2010 par les pouvoirs publics, l'Aide à la réindustrialisation (ARI) prend la forme d'une avance remboursable versée par Oséo. Le dispositif, ouvert jusqu'au 30 juin 2013, a pour objet de financer, par le biais d'avances remboursables, des projets d'investissements sur l'ensemble du territoire français. Une fois de plus, l'Etat a pensé moyennes et grandes entreprises pour fixer les critères d'éligibilité à cette aide. Pour en bénéficier, le projet devra représenter un investissement d'au moins 5 millions d'euros et aboutir à la création nette d'au moins 25 emplois permanents dans un délai maximal de 36 mois ! Pas étonnant qu'en un an, seule une vingtaine de projets aient pu bénéficier de l'aide ! De ce fait, beaucoup d'entreprises relocalisent par leurs propres moyens...

DOCUMENT 6 – Après les délocalisations, les relocalisations

(Source : France 24 du 29/09/2010)



Les marques Rossignol et Le Coq Sportif viennent de décider d'une relocalisation partielle de leur production dans l'Hexagone. Un phénomène encore marginal, mais qui pourrait prendre de l'ampleur à moyen terme.

Par Sébastien SEIBT (texte)

C'est la mondialisation à l'envers ! Le Coq Sportif et Rossignol, deux marques hexagonales réputées, viennent de décider de "relocaliser" une partie de leur production en France, après une escapade de plusieurs années dans des pays à bas coûts en termes de salaires. De simples coups de pub isolés dans un monde économique qui délocalise à tour de bras ? Pas si sûr.

Dans les deux cas, ce retour "aux sources" est fondé sur des considérations économiques avérées. Le Coq Sportif a ainsi décidé d'installer dans son berceau historique de Romilly-sur-Seine (Aube) un centre de recherche de pointe nécessitant "le savoir-faire français". Un petit plus pour l'emploi, puisque treize personnes ont déjà été embauchées. Le groupe textile avait pourtant fait partie de la première vague de délocalisations en quittant le territoire français, il y a de cela vingt-deux ans.

Du "made in China" au "fabriqué en France"

Le géant du ski Rossignol rapatrie, pour sa part, la production des skis junior au pied des Alpes - en Haute-Savoie, plus précisément -, alors qu'il les faisait fabriquer depuis 2007 à Taïwan. "La main-d'œuvre ne représente que 20 % du coût des skis, ce n'est pas ce qui va nous permettre d'être compétitifs", explique un porte-parole du groupe. "On réfléchit à rapatrier d'autres productions", poursuit-il. Il invoque la proximité du marché national comme raison principale à ce "retour" : cela permettrait de réagir plus vite aux variations de la demande. Et puis les matières premières pour fabriquer des skis sont produites en Europe.

"Quand il s'agit essentiellement de servir le marché national ou européen, la relocalisation devient plus intéressante", confirme Patrick Vincent, responsable du pôle industrie à l'Assemblée des chambres de

commerce et de l'industrie. Car le Coq Sportif et Rossignol ne sont pas les seules entreprises à avoir pris le chemin du "grand retour". En 2010, d'autres enseignes historiques sont revenues. C'est ainsi qu'en février dernier, le constructeur de jouet Meccano a ramené une partie de ses activités à Calais (Nord). Quant à la fonderie Loiselet, qui fonctionnait avec du "made in China" depuis 2001, elle a décidé de se reconvertir dans le "fabriqué en France" en juin.

Des aides à la relocalisation

"Il y a d'autres cas, mais ils se comptabilisent sur les doigts de la main", nuance Patrick Vincent. Cependant, le mouvement pourrait prendre de l'ampleur. Car l'Extrême-Orient, le Maghreb et les pays d'Europe de l'Est perdent actuellement un peu de leur superbe. "C'est surtout vrai pour l'Extrême-Orient, où les entreprises se rendent compte que les lourdeurs administratives contrebalancent l'avantage d'une main-d'œuvre bon marché", confirme Patrick Vincent. Les autorités françaises ont d'ailleurs bien saisi cette opportunité. En mars, lors des états généraux de l'industrie, il a été décidé de mettre en place des "aides aux relocalisations" pour un montant de 200 millions d'euros sur trois ans. Suffisant ?



Christoph Moser, Dieter M. Urban, Beatrice Weder,

13 NOVEMBRE 2009



Depuis quelques décennies, les entreprises des pays industrialisés se sont engagées dans une politique de délocalisation, soit en confiant des activités peu qualifiées ou

intensives en travail à des filiales étrangères, soit en achetant des biens intermédiaires à des sous-traitants étrangers. On a beaucoup débattu des effets sur l'emploi. Une étude récente sur des données allemandes permet d'affiner le regard : à l'échelle de l'entreprise, des effets négatifs sur l'emploi seraient d'abord le symptôme d'un retard technologique et donc d'un management défaillant.

On ne sait pas encore décrire précisément les effets sur les marchés du travail de la fragmentation internationale des chaînes de production.

La théorie économique prévoit que le processus de délocalisation peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'emploi dans l'entreprise donneuse d'ordres. Les effets positifs peuvent se manifester si les économies réalisées rendent les entreprises plus compétitives et qu'elles augmentent leurs parts de marché dans le monde. Les effets négatifs peuvent résulter de la réduction des effectifs et de la relocalisation de la production à l'étranger.

Savoir de quel côté penche la balance, en fin de compte, est une question empirique. Malheureusement, les résultats des études empiriques menées jusqu'ici ne permettent guère de conclure. Les études fondées sur des macro-données ont tendance à trouver des effets sur l'emploi insignifiants, ou faiblement négatifs. Les études fondées sur des micro-données trouvent des effets positifs et négatifs sur l'emploi. Par exemple, Becker et Muendler (2008) ont examiné les effets de la création de filiales étrangères sur l'emploi ; ils trouvent que les multinationales allemandes qui se développent à l'étranger ont tendance à moins réduire l'emploi dans leur pays d'origine. Cependant, la plupart des études actuelles ne permettent pas de distinguer précisément les effets positifs des gains de productivité et les effectifs négatifs.

Dans une analyse récente d'un échantillon représentatif d'entreprises allemandes, nous avons tenté d'identifier les logiques qui déterminent l'effet emploi des délocalisations, en raisonnant à l'échelle

de l'entreprise. Nous trouvons qu'en général une firme qui délocalise a également une meilleure performance en matière d'emploi, de gain de productivité, de gain de parts de marché sur son marché national et à l'international, que si elle ne s'est pas engagée dans cette stratégie. En outre, la part de sa production qu'elle réalise elle-même reste inchangée, ce qui indique que la délocalisation signifie surtout le remplacement d'un sous-traitant national par un sous-traitant étranger, plus qu'une réduction de la production réalisée en interne.

Ce résultat nous permet d'isoler un effet positif de la productivité sur l'emploi, si l'on raisonne à l'échelle de l'entreprise. Cependant, l'emploi peut décroître (relativement) quand cette entreprise s'engage à la fois dans une restructuration et dans des délocalisations. Dans ce cas, on peut isoler un effet négatif sur l'emploi.

Nous concluons qu'en moyenne, c'est l'effet positif sur l'emploi, dû principalement au gain de productivité, qui domine. Il faut bien sûr noter que ces résultats valent à l'échelle d'une entreprise et qu'on ne peut les extrapoler à l'échelle d'une économie nationale, puisque l'effet sur les sous-traitants peut être négatif, notamment s'ils sont dans une situation de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordres. De même, notre étude ne permet pas de décrire les évolutions internes de l'emploi au sein de l'entreprise, les métiers qui émergent et ceux qui déclinent, par exemple.

Notre travail permet en revanche de pointer un effet qu'il convient de souligner : la combinaison entre la délocalisation et la restructuration affecte davantage les « traînards technologiques ». On peut imaginer en effet qu'une entreprise qui perd du terrain dans ce domaine sera plus susceptible de procéder à des ajustements accélérés, et que la combinaison de fermetures d'établissements, de délocalisations et de filialisation correspond alors à une tentative de rattraper ce retard. Une intuition qu'il faudra confirmer serait alors que les effets positifs sur l'emploi affectent principalement les entreprises qui sont compétitives et innovantes chez elles, et que les effets négatifs correspondent en fait à une stratégie de survie pour des entreprises qui auraient pris, faute d'investissement ou d'une stratégie appropriée par exemple, du retard technologique. C'est alors ce retard qu'il faudrait incriminer, plus que les délocalisations proprement dites.

DOCUMENT 8 – Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises : entre délocalisations et conquête de nouveaux marchés

(Source : Les 4 pages des statistiques industrielles : mai 2008)

sessi

Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et de l'emploi

Le 4 Pages
des statistiques industrielles

N° 246 - mai 2008

Entre 2003 et 2005, parmi les entreprises industrielles de dix salariés ou plus, une entreprise sur dix s'est implantée à l'étranger soit en délocalisant son activité soit en implantant de nouveaux sites sans diminuer sa production en France en contrepartie. De multiples facteurs déterminent les stratégies d'implantation extérieure. Toutes choses égales par ailleurs, les grandes entreprises et celles qui appartiennent à un groupe s'implantent plus souvent à l'étranger. Les entreprises peu profitables, soumises à une forte concurrence ou détenues par un groupe étranger délocalisent davantage mais l'appréciation de l'euro n'a pas eu d'impact significatif. Les entreprises qui accordent plus d'importance à la qualité des produits et à l'amélioration des compétences délocalisent moins. Les implantations à l'étranger en vue de conquérir des marchés sont plus fréquentes parmi les entreprises dont la main d'œuvre est hautement qualifiée et qui mettent l'accent sur le développement de nouveaux produits.

Face aux défis de la mondialisation, de plus en plus d'entreprises s'implantent à l'étranger. Les implantations à l'étranger comprennent les délocalisations et les implantations de nouveaux sites à l'étranger sans réduction d'activité en France en contrepartie. D'après l'enquête « changements organisationnels et technologies de l'information et de la communication » (*encadré 1*), entre début 2003 et fin 2005, 5 % des entreprises manufacturières de 10 salariés ou plus ont délocalisé une partie de leur activité à l'étranger et 6 % y ont implanté un nouveau site sans réduction d'activité en France.

Les deux types d'implantations répondent à des logiques différentes

Une délocalisation se définit comme le transfert d'une activité initialement réalisée en France vers un pays étranger pour une production identique. Elle a souvent pour objectif la réduction des coûts de production et implique un investissement direct étranger (IDE) dit « vertical » ou éventuellement, avec la notion prise au sens large, le recours à un sous-traitant étranger (*encadré 2*). Elle s'oppose à l'IDE « horizontal » réalisé dans un but de conquête de marché. Ces deux types d'implantation ne constituent cependant pas des stratégies exclusives l'une de l'autre : un quart des entreprises

qui ont délocalisé une partie de leur activité ont également implanté un site à l'étranger sans substitution à de la production réalisée en France.

L'habillement et l'automobile, très

1 - Sources et méthodologie

L'étude porte sur les entreprises de 10 salariés ou plus de l'industrie manufacturière (y compris agroalimentaire). Par définition, les PME, les entreprises médianes et les grandes entreprises ont un effectif respectivement inférieur à 250 salariés, compris entre 250 et 2 000 salariés, supérieur à 2 000 salariés.

L'information sur les implantations à l'étranger provient de l'enquête « Changements organisationnels et technologies de l'information et de la communication » (COI-TIC 2006), réalisée par l'Insee, la Dares et le CEE, qui distingue les « délocalisations » et les « implantations à l'étranger de nouveaux sites (sans délocalisation) ». L'analyse des déterminants de ces deux types d'implantation s'appuie sur des régressions logistiques. L'influence de chaque variable est estimée « toutes choses égales par ailleurs » et est exprimée en termes de variation de probabilité d'implantation. L'ensemble de variables explicatives inclut la taille des entreprises, leur positionnement stratégique en termes de produits, les moyens qu'elles privilégient dans leur stratégie et les facteurs ayant influencé leur activité [redacted]. Ces informations sont complétées par des variables relatives à la situation initiale de l'entreprise en 2002 provenant d'autres sources. Le fichier Ficus, construit par l'Insee à partir des déclarations fiscales des entreprises, fournit le taux d'exportation, la rentabilité (ratio du résultat net au chiffre d'affaires) et le salaire moyen. La source LIFI-Diane (Insee) permet de déterminer quelles entreprises appartiennent à un groupe, et, parmi celles-ci, lesquelles sont sous contrôle étranger. La nationalité d'un groupe correspond en théorie à son lieu de décision et, en pratique le plus souvent, au pays d'implantation de la tête de groupe. L'échantillon issu de l'appariement de ces différentes sources comprend plus de 4 000 entreprises.

Les régressions présentées n'incluent pas d'indicateurs sectorielles afin d'identifier l'effet des facteurs ayant influencé l'activité de l'entreprise par nature très liés à l'industrie considérée. Les paramètres estimés relatifs aux autres variables sont très peu changés lorsqu'on inclut des indicateurs sectorielles.

concernés par les délocalisations

Les délocalisations ont particulièrement concerné la filière de l'habillement lors de la période 2003-2005 : 17 % des entreprises du secteur de l'habillement et du cuir et 15 % de celles du secteur textile (*graphique 1*). Elles s'inscrivent dans un mouvement de déclin de la filière depuis les années soixante-dix. La production, fortement utilisatrice de main-d'œuvre peu qualifiée, s'est largement déplacée vers les pays à bas salaires, laissant en France des activités immatérielles de création, marketing ou négoce. Cependant, les délocalisations ne concernent pas que des secteurs où l'emploi est peu qualifié. Des industries à relativement haute intensité technologique sont également affectées. En particulier, 17 % des entreprises du secteur automobile ont délocalisé une partie de leur activité pendant la période 2003-2005.

Les délocalisations peuvent s'accompagner de la conquête de marchés

Les constructeurs automobiles se sont redéployés dans les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) pour bénéficier de faibles coûts de production mais aussi afin de se situer à proximité de marchés locaux à forte croissance. Cela montre que la distinction entre délocalisation et conquête de nouveaux marchés, quoique souvent pertinente, est parfois simplificatrice.

Les secteurs des composants électriques et électroniques et de la chimie ont également été affectés significativement par les délocalisations. Ces industries sont dominées par de grands groupes multinationaux, dont les établissements filiales sont souvent spécialisées « verticalement ». Cependant, les données utilisées, au niveau des entreprises, ne permettent pas, dans les délocalisations, d'apprécier les poids respectifs des activités de fabrication ou d'assemblage et celles à plus forte valeur ajoutée, comme les centres de recherche et développement. La nature des emplois délocalisés est donc mal connue.

Beaucoup d'implantations pour conquérir des marchés dans la chimie et la pharmacie

La pharmacie et la chimie sont les industries qui s'implantent le plus à l'étranger pour y conquérir des marchés, avec respectivement 21 % et 18 %

d'entreprises concernées. Ces IDE « horizontaux » se dirigent d'abord vers de grands pays développés géographiquement proches : l'Europe de l'Ouest est leur destination principale, devant les PECO et l'Amérique du Nord. Suivent l'industrie des équipements électriques et électroniques, puis celle de l'habillement et du cuir, dont certaines entreprises développent donc une stratégie offensive de conquête de marchés étrangers en parallèle au mouvement général de délocalisation.

De multiples facteurs déterminent les stratégies d'implantation à l'étranger

Plus de la moitié des grandes entreprises se sont implantées à l'étranger pendant la période 2003-2005, contre une entreprise médiane sur trois et moins d'une PME sur dix (*graphique 2*). Les grandes entreprises sont plus souvent dans une logique de conquête de marché que de

réduction des coûts ou l'innovation des produits. Une analyse économétrique a été menée pour isoler les effets de ces différents facteurs, qui souvent se superposent.

L'appartenance à un groupe est déterminante

Les implantations à l'étranger, de quelque nature qu'elles soient, sont plus fréquentes parmi les groupes que parmi les sociétés indépendantes : toutes choses égales par ailleurs, ces dernières ont une probabilité de s'implanter à l'étranger, en vue d'y conquérir des marchés, inférieure de 10 points aux filiales de groupes français et une probabilité de délocaliser inférieure de 5 points. Ces effets, à mettre en regard des proportions d'entreprises dans les deux situations (respectivement 6 % et 5 %), sont donc forts. La plus faible propension à délocaliser des entreprises indépendantes ne signifie pas pour autant qu'elles sont moins affectées par la

2 - Mesurer le phénomène de délocalisation

Plusieurs travaux récents avaient pour objectif de mesurer le phénomène des délocalisations, dont une étude de l'Insee selon laquelle les délocalisations dans l'industrie entre 2000 et 2003 auraient été responsables de la destruction de 15 000 emplois par an. Le concept de délocalisation utilisé par l'Insee diffère de celui de ce 4 Pages, de nature déclarative. Une limite de ce dernier tient au fait que sont interrogées, dans l'enquête COI-TIC, des entreprises et non des groupes : les entreprises filiales de groupes entièrement délocalisées échappent donc à l'analyse car elles n'ont pas été interrogées dans le cadre de l'enquête COI-TIC. La définition de l'Insee, plus satisfaisante de ce point de vue, repose sur l'observation soit de groupes soit d'entreprises indépendantes. Les délocalisations sont repérées par la baisse de l'emploi dans un des établissements du groupe ou de l'entreprise, accompagnée d'une hausse des importations par l'entreprise ou le groupe du ou des biens produits par cet établissement. Il s'agit d'une notion stricte de délocalisation, dans la mesure où elle exclut le recours à un sous-traitant étranger, recours qui a pu être considéré comme une forme de délocalisation dans l'enquête COI-TIC. En revanche, l'avantage de cette enquête est de pouvoir repérer les délocalisations d'entreprises dont la production est entièrement destinée aux marchés étrangers, contrairement au concept de l'Insee.

délocalisation de leur production, tandis que ces deux logiques se retrouvent pratiquement dans la même proportion pour les PME.

Au-delà du secteur et de la taille, les comportements d'implantation à l'étranger des entreprises peuvent être influencés par de multiples facteurs : origine du capital, performances, environnement ou objectifs stratégiques, notamment dans la recherche d'une meilleure compétitivité par la

concurrence internationale. Il se pourrait en effet que, étant moins aptes à réorganiser leurs activités au niveau mondial, elles risquent davantage de disparaître lorsque la concurrence est trop forte.

La nationalité des têtes de groupes influe aussi. Toutes choses égales par ailleurs, les filiales de groupes français délocalisent moins que celles sous contrôle étranger. Ce résultat pourrait suggérer que

les groupes privilégient les pays d'où sont issus leurs capitaux : lorsqu'ils rationalisent leur activité, les groupes garderaient plus souvent les unités de leur pays d'origine. À l'inverse, les sociétés sous contrôle français s'implantent davantage à l'étranger pour y conquérir des marchés que les filiales de groupes étrangers (avec une probabilité de près de 5 points supérieure). En effet, ces derniers cherchent d'abord à pénétrer le marché français.

Des stratégies d'implantation selon la nature des coûts

La recherche de moindres coûts incite significativement aux délocalisations et autres implantations, avec cependant des logiques différentes. Si délocaliser a souvent pour finalité de réduire la masse salariale, les implantations réalisées dans une optique horizontale ont plus souvent comme objectif de faire l'économie de coûts de transport par rapport à une stratégie d'exportation. Présentant aussi l'avantage de réduire les délais, elles sont en outre plus fréquentes, toutes choses égales par ailleurs, parmi les entreprises pour lesquelles les délais importent le plus. Enfin, ces IDE horizontaux sont également favorisés par un haut niveau de qualification (approché ici par le salaire moyen par employé).

Les entreprises les plus profitables veulent gagner des marchés étrangers

La profitabilité (résultat net rapporté au chiffre d'affaires) a un impact différencié sur les entreprises qui délocalisent et sur celles qui s'implantent à l'étranger pour conquérir de nouveaux marchés. Toutes choses égales par ailleurs, les premières étaient, au départ, plus souvent moins profitables que la moyenne. Délocaliser apparaît donc comme une stratégie plutôt défensive de réaction à de mauvais résultats économiques. L'effet de la profitabilité, quoique statistiquement significatif, n'est toutefois pas massif : une augmentation de ce taux de 1 point entraîne une baisse de la probabilité de délocaliser de 0,3 point.

À l'inverse, les entreprises qui s'implantent à l'étranger pour y conquérir des marchés étaient initialement plus fréquemment profitables que la moyenne. Deux explications, au moins, peuvent être avancées. Un profit élevé reflète en

général une forte productivité, qui permet d'être compétitif sur les marchés étrangers et donc de les pénétrer. Une seconde interprétation fait jouer un rôle plus causal au profit par le biais de la capacité d'autofinancement. Pour servir un marché à l'étranger, une entreprise a le choix entre exporter ou implanter une filiale dans le pays de destination. Si la seconde option peut présenter l'avantage de réduire les coûts variables (en particulier ceux de transport), elle requiert en revanche un investissement initial plus important. Un profit élevé peut alors permettre de lever l'obstacle éventuel de son financement. Là encore, l'importance des mécanismes est à relativiser compte tenu de l'ampleur modeste de l'effet : une hausse d'un point de la profitabilité augmenterait de 0,2 point la probabilité d'implanter un site à l'étranger sans transfert d'activité.

Pas d'impact significatif du taux de change sur les délocalisations

L'environnement de l'entreprise importe également. La pression concurrentielle apparaît en particulier comme un facteur de délocalisation, dont la probabilité est supérieure de 3 points pour les entreprises dont l'activité a été fortement affectée par l'apparition de nouveaux concurrents. En revanche, ni la réglementation, ni l'évolution technologique, ni l'incertitude du marché, ni le taux de change ne semblent avoir joué sur la décision de délocaliser au cours de la période 2003-2005.

Ces facteurs n'apparaissent pas non plus comme des déterminants significatifs des implantations autres que les délocalisations, à l'exception notable du taux de change. Une entreprise dont l'activité a été fortement affectée par des variations de taux de change ou des coûts des matières premières a une probabilité de 4 points supérieure aux autres de s'être implantée à l'étranger pour conquérir de nouveaux marchés. L'appréciation de l'euro de 26 % par rapport au dollar pendant la période, qui a rendu relativement plus avantageux de produire en zone dollar plutôt que d'exporter depuis la France, pourrait expliquer en partie ce résultat. L'absence d'effet significatif sur les délocalisations pourrait être due au fait que le taux de change pèse relativement peu comparativement aux écarts entre les salaires pratiqués en France et dans les principaux pays de délocalisation. Par ailleurs, ce résultat, relatif à la période

2003-2005, ne préjuge en rien de l'impact de l'évolution plus récente du cours de l'euro.

Les entreprises qui cherchent à innover en produits s'implantent davantage à l'étranger

Les entreprises diffèrent aussi par leurs objectifs stratégiques et par les moyens qu'elles privilégient pour les atteindre. Ainsi, celles qui accordent plus d'importance à l'innovation de produits s'implantent nettement plus souvent à l'étranger, que ce soit dans une optique de délocalisation ou de conquête de nouveaux marchés. Là encore, plusieurs explications, non exclusives, peuvent être avancées. D'abord, l'intérêt porté par certaines entreprises à la nouveauté des produits peut être la marque d'un dynamisme entrepreneurial plus général, qui se manifesterait entre autres choses par des implantations à l'étranger.

Ces dernières peuvent être aussi la voie d'accès à de nouveaux réseaux de connaissances, susceptible d'accroître la capacité d'innovation des entreprises. Mais la causalité peut être inverse : proposer de nouveaux produits est nécessaire pour conquérir certains marchés dans un contexte de forte concurrence mondiale. L'innovation constitue en effet une composante essentielle de la compétitivité hors prix, souvent déterminante. Cette dernière, par ailleurs, croît généralement avec le niveau de qualification, ce qui pourrait expliquer l'influence positive du salaire moyen sur la probabilité de s'implanter à l'étranger dans une optique horizontale. Les entreprises qui, à l'inverse, veulent atteindre en priorité des prix compétitifs s'implantent relativement peu à l'étranger pour conquérir des marchés.

Qualité des produits et formation, des freins aux délocalisations

Deux freins aux délocalisations sont identifiés ici. Le premier est la crainte que la délocalisation s'accompagne d'une détérioration de la qualité des produits : les entreprises pour lesquelles la qualité importe beaucoup ont une probabilité de 2 points inférieure aux autres d'avoir délocalisé.

Par ailleurs, la formation, en accroissant la productivité du travail,

semble également aider à conserver des activités industrielles en France : accorder une forte importance à l'amélioration des

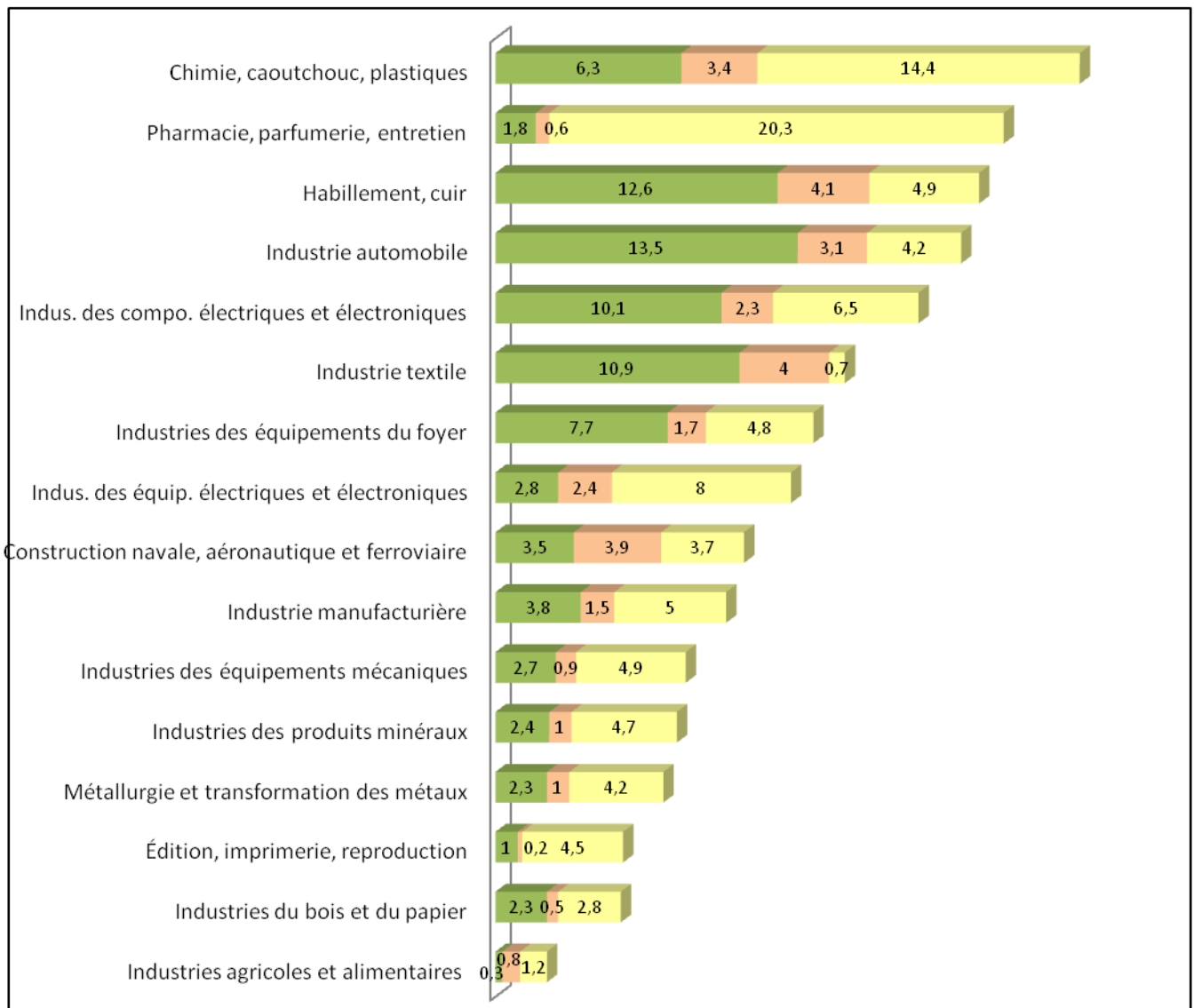
compétences diminue la propension à délocaliser de 3 points.

Emmanuel PLIQUET
Nicolas RIEDINGER

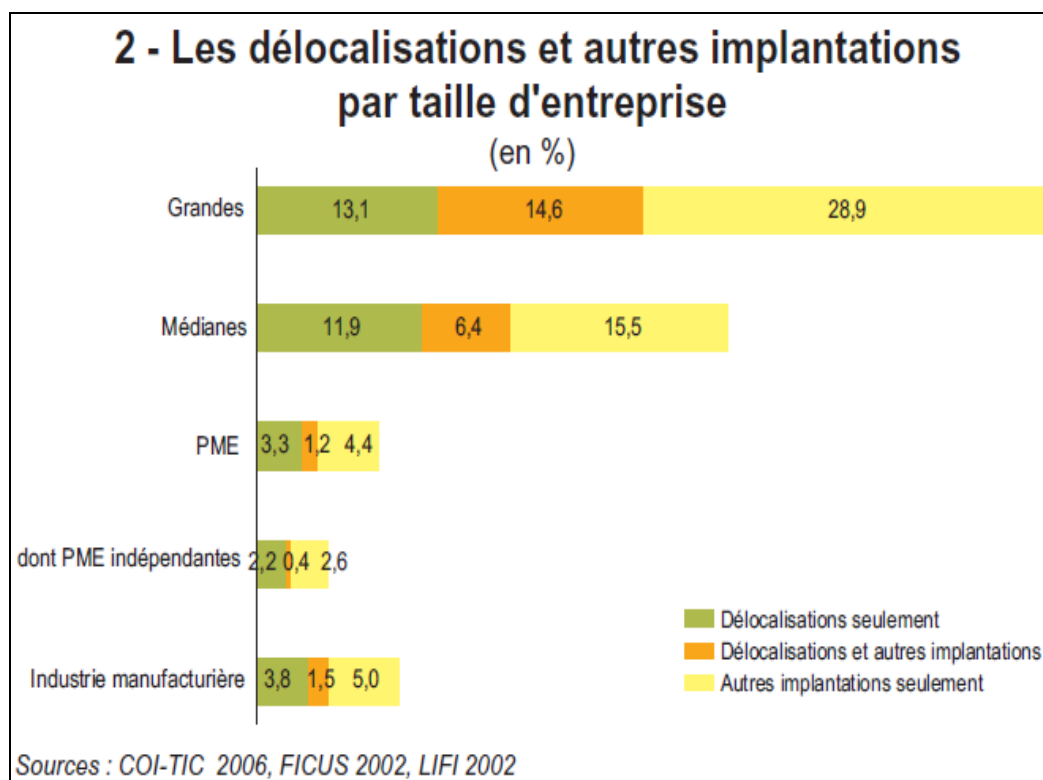
GRAPHIQUE 1

1 - Les délocalisations et autres implantations par secteur d'activité (en % d'entreprises concernées)

■ Délocalisations seulement ■ Délocalisations et autres implantations ■ Autres implantations seulement



GRAPHIQUE 2



DOCUMENT 9 – Extrait du rapport d'information par la Commission des affaires économiques, de l'environnement et du territoire sur les délocalisations enregistré à la présidence de l'Assemblée Nationale

(Source : Rapport d'information de l'Assemblée Nationale 29/11/2006)

.../...

DEUXIÈME PARTIE : UN PHÉNOMÈNE DONT ON PEUT CRAINDRE L'AGGRAVATION AU COURS DES ANNÉES À VENIR

Votre rapporteur examinera tout d'abord ce risque d'accroissement avant de souligner qu'il est amplifié par un certain nombre de facteurs, qu'il s'agisse de la compétitivité insuffisante de l'économie française ou d'une politique européenne qui n'est pas toujours à la hauteur des enjeux.

I.— UNE ACCÉLÉRATION PRÉVISIBLE DES DÉLOCALISATIONS AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES

Nombreuses ont été les personnes auditionnées par la mission à souligner que le phénomène des délocalisations risquait de s'amplifier dans l'avenir. Plusieurs raisons étayent ce constat.

A.— UN PHÉNOMÈNE QUI S'ALIMENTE DE LUI-MÊME

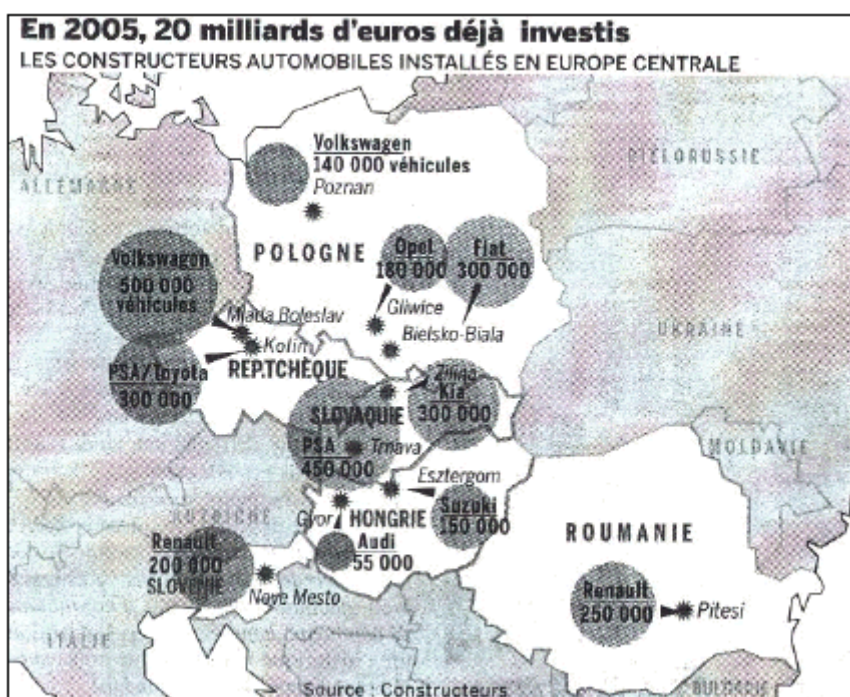
Tout d'abord, l'enquête réalisée par l'association des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) présentée aux membres de la mission par M. Jean-François Bernardin révèle qu'« une grande part des entreprises ayant réussi une délocalisation envisagent de renouveler ce type d'opération (40 % du total), mais pas nécessairement dans des pays émergents. Les délais d'exécution sont alors plus rapides et, à la motivation de maîtrise des coûts, s'en joignent ou s'y substituent d'autres (...). ». Une première expérience réussie entraîne ainsi une autre. Certains grands groupes commencent notamment par délocaliser ou soustraire les activités non stratégiques destinées à des marchés étrangers avant de poursuivre dans un second temps pour les activités destinées au marché domestique du pays d'origine.

La délocalisation des grandes entreprises entraîne aussi à plus ou moins grande échelle celle de ses sous-traitants et fournisseurs. En effet, les donneurs d'ordre ont besoin de constituer sur place de nouveaux réseaux de sous-traitance et d'approvisionnement fiables. Ne voulant pas perdre leurs principaux clients, les sous-traitants et fournisseurs se sont organisés pour répondre aux attentes de leurs donneurs d'ordre en termes d'accompagnement et d'implantation locale. Ce mouvement conjugue ses effets à celui, plus général, créé par une pression accrue des donneurs d'ordre sur les coûts. Comme le souligne l'enquête de l'ACFCI, « la pratique du partage des fabrications avec des unités à bas coût de main-d'œuvre a été systématisée par exemple dans les cahiers des charges des secteurs de l'aéronautique et de la construction automobile ». Il est ainsi devenu courant chez les constructeurs automobiles d'évoquer des « conditions Europe de l'Est » dans leurs relations avec les équipementiers. Autre exemple, dans le secteur du textile habillement, les délocalisations ont d'abord frappé l'aval, c'est-à-dire la confection de vêtements, activité intensive en travail non qualifié, avant de s'étendre à l'amont, la production de tissus, activité pourtant plus capitaliste. Les producteurs de tissus et de fils ont en effet un intérêt commercial à être proches de leurs clients.

Il y a en outre un phénomène de contagion ou d'imitation : la concurrence exercée par les firmes ayant délocalisé leur activité à l'étranger incite leurs concurrentes à leur emboîter le pas, après éventuellement une première phase de réorganisation de leur production ou d'externalisation sur le territoire national, pour maintenir leur compétitivité et « rester dans la course ». Il ne faut pas non plus oublier les « effets d'agglomération » : la concentration d'entreprises dans un même lieu engendre des externalités positives (environnement technologique, disponibilité de la main-d'œuvre et infrastructures notamment) qui incitent les entreprises suiveuses à choisir des zones d'implantation similaires pour profiter des mêmes opportunités.

Ce phénomène d'agglutination joue également vis-à-vis d'autres entreprises non concurrentes : la présence d'autres sociétés étrangères rassure et pousse d'autres entreprises à faire de même.

La concentration des constructeurs et équipementiers du secteur automobile dans ce qu'on appelle «le détroit de l'Est», un corridor de quelques centaines de kilomètres entre Varsovie et Bucarest, est à cet égard frappante. PSA Peugeot-Citroën, Toyota, Hyundai, General Motors, Renault et Suzuki, Opel et Fiat ont investi massivement en Europe de l'Est, suivant en cela l'exemple précurseur de Volkswagen, qui s'y est implanté au début des années 1990. Et entre 2000 et 2005, la production automobile dans les PECO a bondi de 39,2 % tandis que les ventes ne progressaient que de 11 %, ce qui montre bien que l'apparition de nouvelles capacités de production à l'étranger ne correspond pas seulement à une conquête de nouveaux marchés mais également à une logique de réduction de coûts, c'est-à-dire de délocalisations.



Source : Article du Monde daté du 1er juillet 2006

Enfin, les délocalisations sont liées au cycle de vie du produit et à son arrivée à maturité, c'est-à-dire à un stade où la concurrence ne s'exerce plus que par les prix. Après le transfert de son activité d'assemblage de téléphones portables à Timisoara, le PDG de Solectron en France déclarait ainsi dès 2001 que « les transferts de productions banalisées dans des pays à bas salaire font désormais partie du cycle normal de fabrication de certains de nos produits, imprimantes, PC ou mobiles » et que « c'est la seule façon de suivre les baisses de prix exigées par les clients ». Or, comme l'a souligné aux membres de la mission M. Renaud Dutreil, ministre des PME, le mouvement d'accélération de l'économie est aussi important que celui, plus connu, de mondialisation. Le rythme de l'innovation technologique s'est considérablement accru. Innovation pourtant récente, les lecteurs DVD, par exemple, sont devenus pour l'essentiel des produits banalisés.

B.— UN PHÉNOMÈNE QUI S'ÉTEND A D'AUTRES SECTEURS

Les délocalisations constituent un phénomène dynamique, dont le champ s'étend du fait du progrès technique.

1. Le secteur des services

Le directeur général de Mac Kinsey France, M. Eric Labaye, a indiqué que le phénomène de délocalisation dans les services était pourtant l'instant très limité en France, mais qu'il était sans doute appelé à se développer, notamment dans les institutions financières et l'informatique. Selon l'étude réalisée par Mac Kinsey, les entreprises françaises, hésitantes face à l'impact social potentiel d'une délocalisation et aux

incertitudes juridiques liées à l'application d'un droit du travail très formaliste, se sont efforcées jusqu'à présent de privilégier des solutions alternatives pour réduire leurs coûts mais risquent à terme d'empoigner le pas de leurs concurrentes américaines ou britanniques en raison de l'exacerbation de la concurrence internationale.

En effet, dans le secteur bancaire et des assurances par exemple, certaines entreprises étrangères commencent à exploiter pleinement les gisements d'économies offerts par les délocalisations ainsi que l'amplitude horaire permise par les différences de fuseaux horaires. Si l'on en croit l'association indienne des sociétés de logiciels et de services informatiques, 8 % des transactions bancaires américaines sont gérées depuis l'Inde et plus de 30 % pourraient l'être d'ici 2010. Une étude du FMI (Amiti et Wei) indique quant à elle que la délocalisation des services des entreprises américaines a progressé en moyenne de 6,3 % par an entre 1992 et 2000 et qu'elle a dopé la productivité américaine. L'américain Goldman Sachs compte 1 200 salariés en Inde et y emploie de plus en plus d'analystes pointus dans la modélisation de données financières. JP Morgan Chase en emploie environ 6 000 et a annoncé en début d'année son intention de délocaliser en Inde d'ici à 2007 le tiers des emplois opérationnels de sa banque d'investissement. Du côté européen, HSBC avait déjà décidé en 2003 de transférer 4 000 emplois vers l'Inde, la Chine et la Malaisie. Aviva, dans le secteur des assurances, souhaite délocaliser 7 000 emplois dès 2007, soit 23 % de ses effectifs au Royaume-Uni. D'autres acteurs non anglo-saxons les suivent désormais : la Deutsche Bank a annoncé en mars 2006 le triplement des emplois délocalisés dans sa division « Global Markets », soit 2 000 au total, dans le cadre d'une réorganisation qui devrait augmenter son revenu d'1,9 milliard d'euros. Les fonctions délocalisées ne seraient pas des tâches d'exécution ; le personnel affecté à la recherche à l'étranger passerait de 350 à 500 personnes, soit plus de la moitié des 900 salariés actuels. Les néerlandais ING et ABN AMRO lui ont emboîté le pas le mois suivant : ABN AMRO, dont le bénéfice au premier trimestre 2006, en croissance de 12,1 %, a atteint 1,003 milliard d'euros, va supprimer 2 400 postes dans ses activités de service dans les trois ans à venir, soit 10 % de ses effectifs, pour les remplacer par 900 embauches dans les pays à faibles coûts (Inde, Chine, Pologne) ; de son côté, ING a annoncé un programme de délocalisations portant à terme sur 2 200 postes et conclu d'ores et déjà un contrat de sous-traitance de ses activités dans les technologies de l'information entraînant la suppression de 350 emplois. Outre sa main-d'œuvre qualifiée, l'Inde présente un autre avantage aux yeux des banquiers : dans un pays dont le taux de croissance est de l'ordre de 8 %, les classes moyennes sont de plus en plus demandeuses de produits financiers et les entreprises multiplient les opérations de fusions et acquisitions ; en outre, la libéralisation du secteur bancaire est attendue pour 2009.

Les entreprises françaises ne se sont pour l'instant engagées que très timidement dans cette direction. La Société générale emploie 350 personnes à Bangalore dans sa filiale SG Software (informatique, comptabilité, conseil), avec pour objectif d'en faire un « centre d'excellence » en matière d'informatique et de développement. De son côté, BNP Paribas, qui continue de choisir l'Hexagone pour ses centres d'appel, emploie depuis deux ans une quarantaine de développeurs indiens dans le cadre d'un projet de l'une de ses filiales (BNP Paribas Securities Services). Du côté des assurances, AXA compte déjà 2 200 employés en Inde, qui travaillent pour le compte de ses filiales anglaise, américaine, australienne et japonaise et depuis deux ans, une centaine de chargés de clientèle travaillent à Rabat pour sa filiale Direct Assurances.

Mais le phénomène va sans doute s'amplifier. M. Henri de Castries, Président du directoire d'Axa, déclare ainsi à propos de son groupe dans la revue des auditeurs de l'IHDEN, « Défense » : « en terme d'emplois délocalisés, l'addition du Maroc, de l'Inde et de la Chine sera proche des 70 000 dans moins de cinq ans. Évidemment, ce sont des emplois qui disparaissent dans un certain nombre de back offices européens ou nord-américains. Ces emplois qui disparaissent concernent des fonctions de plus en plus qualifiées ». Si M. Henri de Castries raisonne au niveau de son groupe, il serait hâtif d'en conclure que l'entité Axa France soit exclue de ce mouvement : l'embauche de 1 500 personnes au Maroc prévue à l'occasion de départs massifs en retraite dans le plan stratégique de l'entreprise à l'horizon 2012 est là pour le confirmer. Dans le secteur bancaire, l'enjeu financier est de taille : l'étude réalisée par Mac Kinsey évalue à une fourchette comprise entre 600 millions et 1,2 milliard d'euros les économies théoriques de la délocalisation des back-offices, des fonctions de support et du développement applicatif pour une banque universelle française.

L'étude de Mac Kinsey fait également valoir que si les SSII françaises n'emploient actuellement qu'une faible fraction de leur main-d'œuvre dans les pays à bas coût (2 à 6 %), les analystes financiers commencent à considérer le pourcentage « d'offshore » comme un indicateur clé de leur valorisation.

Selon le cabinet Accenture, figure en outre parmi les secteurs les plus « mûrs » le crédit à la consommation. Les spécialistes du secteur réfléchissent notamment à des maintenances informatiques communes à toutes leurs implantations, à la mise en commun de fonctions supports et à la mise en place de plates-formes de back-offices, notamment pour le recouvrement des créances, les services à la clientèle ou le « scoring » (sélection des demandes de prêts en fonction des informations sur le candidat), au Maroc ou en Roumanie. Selon M. Serge Christin, chargé de ce secteur chez Accenture, « externaliser une plateforme de recouvrement ou de relation clientèle peut générer jusqu'à 30 % d'économies ».

Il n'est pas étonnant dans ces conditions que l'étude prospective réalisée par le cabinet Katalyse pour la Commission des Finances du Sénat à partir d'une centaine d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises conclut à un chiffre de 202 000 emplois de services perdus au cours de la période 2006-2010, dont 80 % sous la forme de « non-localisations ». Si comme l'a souligné M. Lionel Fontagné lors de son audition, les délocalisations dans les services n'ont pas été massives faute d'institutions très structurées dans les pays d'accueil, votre rapporteur est persuadé qu'il n'en sera pas de même dans l'avenir, en raison de l'importance des emplois potentiellement délocalisables (75 % selon l'OCDE) et du développement des infrastructures de télécommunications dans certains pays.

2. La recherche et développement

Il est dangereux de croire que la division internationale du travail est intangible et que la Chine restera éternellement l'atelier du monde : les pays émergents continueront à monter en gamme. En juin 2005, Saint Gobain a annoncé que Shangai allait devenir son quatrième pôle de R&D aux côtés de ses deux centres historiques français et du centre américain. S'il peut paraître normal que l'expansion du marché chinois attire des implantations industrielles puis des centres de développement destinés à adapter les produits aux spécificités du marché local, il est cependant légitime de s'interroger sur le caractère pérenne de la protection dont bénéficient les activités de recherche à l'égard des délocalisations, traditionnellement liée à leur rôle stratégique dans la maîtrise de la conception du produit. M. Christian Pierret a estimé lors de son audition que les délocalisations pourraient croître dans les prochaines années, dans la mesure où elles concerneraient désormais des emplois qualifiés, et a cité le cas d'une entreprise chinoise dans le secteur des télécommunications, inexistante il y a seulement 10 ans mais devenue aujourd'hui comparable à Alcatel et employant plusieurs dizaines de milliers de chercheurs. Il a ainsi considéré que les nouveaux enjeux portaient sur des produits d'équipement intégrant de la recherche et développement, et non plus sur les seuls biens banalisés, et que dans ces conditions, la réponse à apporter aux délocalisations était beaucoup plus difficile. Cette situation est d'autant plus préoccupante à un moment où les étudiants français se détournent des filières scientifiques.

La Chine a mis en place depuis quelques années les outils nécessaires pour lui permettre de développer une véritable infrastructure de R&D. Depuis 1999, une série de mesures ont été adoptées pour assurer la promotion d'une recherche privée soumise aux lois du marché et encourager l'investissement étranger dans ce secteur : définition du centre de R&D à capitaux étrangers, réductions de taxes, accès à des infrastructures s'inspirant des clusters. Selon le rapport de la mission sénatoriale effectuée en Chine en septembre 2005, 750 centres de recherche dépendant de sociétés étrangères sont recensés en Chine. Les dépenses de R&D de la Chine, comme celles d'autres pays asiatiques émergents, affichent un véritable dynamisme. En Chine, ces dépenses atteignaient 0,83 % du PIB en 1999 mais 1,23 % en 2002 et près de 1,5 % en 2005. Le nombre des chercheurs chinois en fonction est estimé à 860 000 et la formation universitaire progresse : si 5 % seulement des 25-64 ans atteignent un niveau d'éducation supérieure, les flux sont très importants avec 1,2 million d'étudiants inscrits dans les cycles supérieurs et 500 000 nouvelles inscriptions chaque année, soit autant que les États-Unis et l'Union européenne réunis. 300 000 ingénieurs sont formés en Chine chaque année. Il convient également de prendre en compte le développement rapide des études à l'étranger : sur les 10 000

non-résidents qui reçoivent chaque année un doctorat américain en « science » ou « engineering », un quart sont chinois.

Enfin, des délocalisations dans le domaine de la recherche existent déjà entre pays industrialisés : Pfizer a ainsi délocalisé une partie de sa R&D vers le Royaume-Uni et Ipsen a rejoint en juin 2005 de nombreuses entreprises pharmaceutiques européennes qui ont localisé des centres de recherche importants aux États-Unis. Les entreprises cherchent en effet à optimiser leur réseau mondial d'innovation. Les salaires versés aux chercheurs et aux ingénieurs aux États-Unis ne sont pourtant pas plus bas qu'en France, bien au contraire. Ce qui est en jeu ici, c'est plutôt une insuffisante attractivité de la France pour les activités de R&D et de haute technologie : les entreprises françaises sont attirées par le dynamisme des relations avec les universités et les start-up, des carrières beaucoup plus rapides, en fonction des résultats atteints, un cadre réglementaire plus souple...

Selon une enquête des Nations Unies, la destination préférée des industriels occidentaux qui souhaitent mondialiser leur R&D est la Chine (61 %), devant les États-Unis, l'Inde et le Japon. Les pays européens arrivent loin derrière avec le Royaume-Uni, la Russie, la France (8,8 %) et l'Allemagne. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que les représentants de la Direction générale « Entreprises et industrie » de la Commission européenne aient annoncé aux membres de la mission la préparation par la Commission d'une étude sur les risques liés aux délocalisations dans le domaine de la R&D, compte tenu du caractère stratégique de ces activités pour le maintien d'un leadership dans la chaîne de valeur ajoutée.

3. Un mouvement encore peu visible

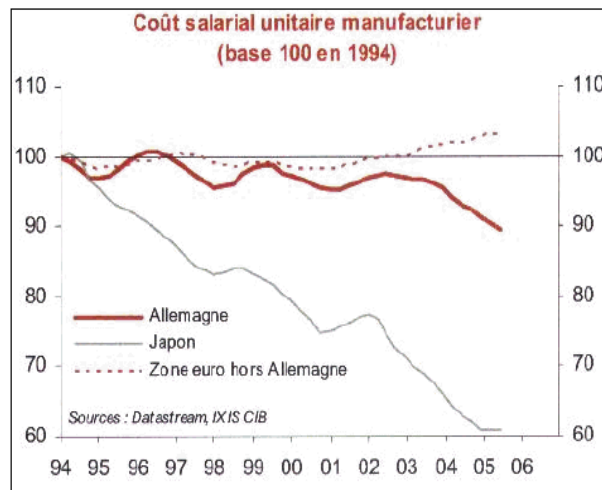
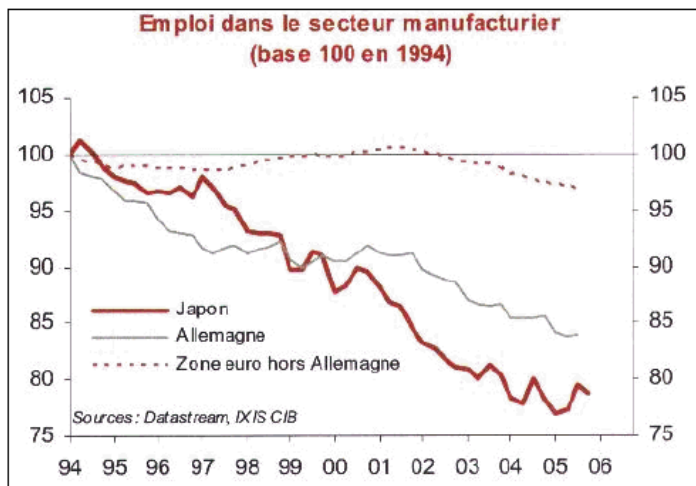
Une étude réalisée cette année par le cabinet de conseil Accenture auprès d'une centaine de cadres dirigeants des plus grandes banques montre que de plus en plus de groupes financiers envisagent d'externaliser des fonctions informatiques ou des back-offices à la faveur de l'évolution de la pyramide des âges, en évitant ainsi les risques de conflits sociaux liés aux suppressions d'emploi. Le président d'Accenture France, M. Pierre Nanterme, auditionné par la mission en tant que président de la commission « Économie » du MEDEF, a confirmé que notre pays se situait entre deux vagues en matière de délocalisations et que celle concernant les services ne serait véritablement déclenchée qu'à partir de 2010 en profitant des départs massifs à la retraite de la génération des « babyboomers ». Le réveil pourrait être douloureux car il y a là un potentiel énorme de pertes d'emplois à valeur ajoutée. La mission a pu à la fin de ses travaux avoir connaissance d'une première illustration concrète de cette prévision, à une échéance temporelle plus rapprochée : M. François Pierson, PDG d'Axa France, a ainsi confirmé lors de son audition que son entreprise envisageait dans son projet « Ambition 2012 » de remplacer 4 500 départs à la retraite par 1 500 embauches au Maroc et 1 500 embauches en France.

D'autre part, dans le secteur automobile, un autre mouvement est en cours, dont les effets sur l'emploi ne sont pas encore visibles. M. Michel de Virville a indiqué lors de son audition qu'il n'y avait pas eu depuis 5 ans d'implantations nouvelles ni d'extensions de capacités de production en Europe de l'Ouest dans le secteur automobile et qu'il n'y en aurait plus dans les prochaines années. Pour autant, le secteur a investi massivement en Europe de l'Est, celle-ci devant produire 1,5 million de véhicules par an. Les effets de ce mouvement sur l'emploi sont encore peu significatifs : les effectifs dans le secteur automobile, y compris chez les équipementiers, ne se sont tassés que de 1 à 2 %. Ces effets prendront en fait toute leur ampleur au moment où se posera la question de l'obsolescence des usines d'Europe de l'Ouest. En effet, la lourdeur des investissements effectués en Europe de l'Ouest a constitué un frein à la délocalisation des industries automobiles et a incité les constructeurs à s'orienter plutôt vers une stratégie de non-localisation, qui au final se révélera tout aussi dramatique pour le marché du travail français. M. Michel de Virville a également souligné que les effets de ce mouvement se feraient d'abord sentir chez les équipementiers de rang 2 et 3, dont les activités ne nécessitent pas autant d'investissement et sont plus exposées à la concurrence internationale.

La concurrence fiscale au sein de l'Union européenne ne peut qu'amplifier les délocalisations vers les nouveaux arrivants dans l'Union européenne.

4. La France a jusqu'ici été moins affectée par les délocalisations que d'autres pays

Les délocalisations sont plus avancées dans les pays où elles ont commencé plus tôt. Par sa proximité géographique avec les autres pays asiatiques, le Japon a été touché plus tôt que l'Europe par la concurrence des pays émergents et a réagi en délocalisant une partie de sa production en Chine. L'industrie allemande, en raison de ses niveaux de coûts, a pratiqué très tôt l'externalisation vers les pays d'Europe Centrale et Orientale, sans attendre la chute du mur de Berlin. Or, comme le rappelle M. Patrick Artus, ces deux pays ont connu une compression impressionnante de l'emploi et des coûts salariaux dans l'industrie par rapport aux autres pays de la zone euro.



Ces pays ayant été affectés ou ayant réagi plus tôt, il est à craindre qu'ils ne constituent des indicateurs avancés de la situation future de la zone euro, hors Allemagne, et notamment de la France.

.../...

Le Point.fr



Photo d'illustration. © Xavier de Fenyo / Maxppp

Le président de la SNCF, Guillaume Pepy, a relativisé jeudi l'importance des 260 emplois de sous-traitants liés à des activités informatiques délocalisées, des chiffres tout à fait marginaux, selon lui, au regard des 400 000 emplois générés par l'entreprise publique en France. "On est en train de parler de 150 postes (récemment délocalisés) alors que la SNCF, c'est 400 000 emplois en France. Donc, c'est tout à fait marginal", a-t-il déclaré alors que le groupe américain IBM, qui a remporté au printemps un contrat de surveillance du fonctionnement des logiciels de la SNCF, a entrepris de délocaliser vers l'Europe de l'Est.

"Il y a effectivement 150 postes toujours de sous-traitance informatique qui se trouvent dans d'autres pays d'Europe (République tchèque), quelques-uns en Espagne, quelques-uns en Pologne et ces emplois-là sont des emplois de nos sous-traitants", a expliqué Guillaume Pepy. "Il faut savoir que la SNCF, avec tout ce qu'elle achète chaque année, c'est plus de 400 000 emplois en France et on a un motif de fierté particulier en 2012, c'est que la SNCF embauche plus de 10 000 jeunes même pendant la période de crise", fait-il valoir, évoquant les embauches au niveau du groupe. "Alors, oui, il y a 90 emplois de sous-traitants informatiques au Maroc depuis 10 ans, mais il faut savoir que le Maroc est un très grand client de la SNCF et du ferroviaire français puisqu'ils ont acheté pour trois milliards de matériel et donc ils ont créé plusieurs centaines d'emplois en France", a-t-il conclu. Quelque 2 200 cheminots et 2 500 salariés sous-traitants travaillent pour les services informatiques de la SNCF, notamment en matière de réservations, d'affichage en gare et de sécurité de circulation des trains, selon la CGT.

Au milieu des années 2000, la sous-traitance était de l'ordre de 30 %, elle atteint aujourd'hui 54 % sur tous les systèmes d'information, toujours selon le syndicat. La seule entreprise historique SNCF compte plus de 150 000 cheminots, mais le groupe SNCF a atteint 246 000 personnes en 2011.

1. Le soutien à l'innovation

Si le crédit d'impôt recherche (CIR), réformé en 2008, peut être perçu comme un point positif du quinquennat de Nicolas Sarkozy, des améliorations restent à faire. Car le " CIR a surtout bénéficié aux grands groupes déjà suffisamment structurés pour capter des financements, y compris européens ". Pour redistribuer les cartes de manière plus équitables, Entrepreneurs d'Avenir propose donc qu'il bénéficie en priorité aux PME, PMI et ETI (entreprise de taille intermédiaire) et qu'il " soit dégressif selon la taille de l'entreprise ". En outre, son périmètre devrait être élargi : " l'aide à l'innovation doit aussi recouvrir l'amorçage, le développement, la mise sur le marché, l'usage et le progrès social et environnemental ".

2. La revalorisation des métiers industriels

Pour l'association, les métiers industriels souffrent d'un déficit de notoriété auprès des jeunes. Avec le risque, pour les employeurs, d'être confrontés à une " paupérisation des compétences ", à la fois d'ingénieurs et d'ouvriers qualifiés. D'où la nécessité de rendre ces métiers plus attractifs en renforçant notamment les partenariats entre entreprises et Education nationale et en créant un nouveau contrat d'apprentissage "du collège à l'enseignement supérieur ". Autrement dit, qui multiplierait les périodes d'immersion en entreprise tout au long de la scolarité. Ce mode de formation est plébiscité par les employeurs, l'apprentissage permettant d'identifier les talents " et de mieux " sécuriser les recrutements ".

3. La coopération entre grands groupes et PMI

Cette approche est jugée indispensable pour conquérir les marchés internationaux. " C'est d'ailleurs l'une des dimensions qui explique le succès de l'Allemagne ". Outre l'export, cette collaboration peut s'exercer en matière de recherche et développement ou de présence dans les salons internationaux.

4. Obliger l'Etat à prendre en compte la production française dans ses appels d'offres

Si la commande publique est encadrée par des normes européennes, basées sur le " mieux-disant financier ", elle " ne valorise en aucun cas la production française ". Pour inverser la tendance, Entrepreneurs d'Avenir recommande " d'introduire des clauses de production locale", comportant des critères sociaux et environnementaux afin de mieux informer les donneurs d'ordre de l'origine des produits.

5. Mettre en place une gouvernance territoriale

Le soutien des PME/PMI doit être repensé au niveau territorial, meilleur échelon pour coordonner les politiques publiques que ce soient en termes de financement, d'innovation ou de formation. " Car jusqu'ici, la centralisation des aides a surtout bénéficié aux grands groupes au détriment des petites structures ".

6. Favoriser une nouvelle fiscalité

Augmenter la TVA pour compenser la diminution des cotisations sociales patronales n'est pas une réponse adaptée aux problèmes du coût du travail, selon l'association. A la place de la TVA sociale, elle plaide pour « des dispositifs d'incitation à la relocalisation et la mise en place d'une TVA réduite pour les produits fabriqués

sur le sol français". Surtout, la politique fiscale tout comme la législation du travail doit faire l'objet d'une "négociation avec les partenaires sociaux".

7. Promouvoir l'artisanat

Véritable gisement d'emplois, l'artisanat doit être encouragé. Les solutions ? " Des circuits courts de distribution et la mise à disposition pour ces professionnels de locaux publics ou privés pour présenter et vendre leurs produits ".

8. Créer un organisme public territorialisé qui soutienne l'industrie

Outre un rôle de soutien aux entreprises, cet organisme serait chargé " d'informer et de promouvoir l'industrie locale ". Avec le concours des chambres consulaires, " réorientées vers l'industrie et l'emploi ". Côté gouvernance, des représentants d'élus, d'entreprises et d'organisations syndicales pourraient siéger au sein de cette nouvelle structure.

9. Capitaliser sur le label Origine France Garantie

Plusieurs études montrent que les Français sont prêts à payer 5% plus cher un produit Made in France. Un atout à exploiter pour dynamiser les ventes, à travers le label rénové - Origine France garantie. Ce label peut, toutefois, être amélioré en renforçant " la traçabilité sociale et environnementale du produit ".

10. Promouvoir la marque France

A l'image du luxe et de la gastronomie qui bénéficient d'une image de marque prestigieuse, l'association recommande de promouvoir les produits d'origine française, quel que soit les secteurs d'activité, en termes de savoir-faire.

Vincent Gruau, PDG de Majencia a réussi à sauver de la faillite son entreprise de mobilier de bureau en misant sur la fabrication française.

Par Etienne Gless pour L'Entreprise.com, publié le 31/07/2012 à 10:00



"Les consommateurs sont plus sensibles que jamais à la production hexagonale et prêts à payer un peu plus cher", observe Vincent Gruau, PDG de Majencia. D.R.

"Produire en France" ? Le slogan est vanté par le **chef de l'Etat et repris par presque tous les** candidats à la présidentielle. Réflexe patriotique de repli en période de crise ? Pas seulement car l'affaire peut se révéler rentable.

"Fabriquer en France, ça vaut le coût ! Economiquement, socialement et sur le plan de l'environnement." Vincent Gruau, PDG de Majencia, a fait un pari dans un secteur "considéré comme perdu" : arrivé fin 2004 comme directeur financier, il a réussi à sauver de la faillite Samas (devenue Majencia), fabricant centenaire de mobilier de bureau. "J'ai tout misé sur la fabrication française."

Meilleure réponse aux besoins du client

Entre autres décisions, il a relocalisé une ligne de production de caissons mobiles partie en Chine dans les années 1990. "Le prix de revient n'y était que de 20 % inférieur et la moitié de ce gain était mangée par les coûts de transport Chine-Europe, constate Vincent Gruau. Il y avait 10 % de gain de productivité à trouver pour rendre un produit fabriqué ici aussi compétitif qu'un produit made in China transporté."

Ce sont les ouvriers qui ont pointé l'amélioration possible : réduire le temps de manutention. La croissance repart en 2008 et ne s'est pas interrompue depuis.

La relocalisation en France répond mieux aux besoins du client : flexibilité, délais, petites commandes. "On peut fabriquer des meubles rose à pois vert, ironise l'industriel. Quand tout est sous-traité en Chine vous n'avez le choix qu'entre le noir et le gris."

Majencia

Activité : fabricant de mobilier

Localisation : Wissous (91)

Effectifs : 749 salariés

Chiffre d'affaires 2010 : 104 millions d'euros

Aujourd'hui Majencia est florissante avec 104 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés en 2010 pour 2,6 millions de résultat net. Il y a quatre ans, elle réalisait 90 millions d'euros de chiffre d'affaires et perdait 20 millions d'euros.

Entre-temps, fort de ses résultats, Vincent Gruau a repris l'entreprise avec ses cadres et cofondé (avec les opticiens Atol) le Cedre, un club d'entreprises socialement responsables, qui vante les bénéfices de la relocalisation et du made in France.

Faut-il voir un début d'inversion de la tendance ? En tout cas, le nouveau label "Origine France Garantie" attire les candidats : ses critères sont rigoureux et vérifiés par le Bureau Veritas Certification. Plus de 500 entreprises essaient de l'obtenir. Le "made in France" s'exporte également bien. Gautier, fabricant vendéen de meubles, utilise cet argument de vente pour placer ses canapés design jusqu'en Inde. Il réalise désormais 30 % de son chiffre d'affaires (150 millions d'euros) à l'export.